PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA SABLON PADA CV.CELCIUS DI SOLO (STUDI PADA ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA)

Grace Christina dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409190@john.petra.ac.id ; mia@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan pada lingkungan internal, melakukan analisis kondisi eksternal, menganalisis *SWOT*, dan merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha dalam aspek Sumber Daya Manusia pada perusahaan CV. Celcius. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan metode wawancara. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan pengelolaan perusahaan yang terdiri atas *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* pada lingkungan internal yang terdiri atas empat aspek, yaitu Pemasaran, Keuangan, Produksi Operasional dan SDM yang telah berjalan dengan baik. Namun terdapat permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan mengenai permasalahan SDM yaitu besarnya tingkat *turnover* karyawan perusahaan. Sementara untuk analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces*, menunjukkan tingkat persaingan yang tinggi, ancaman produk pengganti sablon digital dan *Direct To Garment* (*DTG*) dan kekuatan penawaran pembeli dan pemasok yang cukup tinggi. Oleh karena itu strategi yang digunakan untuk pengembangan usaha adalah strategi diferensiasi.**

Kata Kunci: Pengelolaan Usaha, Pengembangan Usaha, Analisis Internal dan Eksternal, Strategi Diferensiasi

I. PENDAHULUAN

Produk garmen merupakan salah satu komoditi yang sangat potensial untuk dikembangkan di pasar global**.** Sejak 2010 lalu, ekspor pakaian jadi asal Indonesia keluar negeri terutama tujuan Eropa kembali meningkat akibat melemahnya ekspor garmen dari Cina. Proses itulah yang menjadi kesempatan bagi industri garmen di Indonesia untuk berkembang menjadi unggulan.

Potensi Indonesia di pasar garmen dunia masih besar karena memiliki fasilitas industri lengkap dan ketersediaan tenaga kerja usia produktif yang melimpah. Hal ini terbukti dengan terus meningkatnya nilai ekspor garmen dari tahun ke tahun. Pada tahun 2010 **e**kspor garmen senilai US$ 5.616.916.646 telah mengalami peningkatan sebesar 14,058% dari nilai ekspor garmen tahun sebelumnya, yaitu senilai US$ 4.924.635.472 . Hingga pada tahun 2011, ekspor garmen Indonesia telah mencapai US$ 6.656.898.609. Pencapaian ini memberikan kontribusi sebesar 5,45% terhadap total ekspor hasil industri di Indonesia (www.kemenperin.go.id).

Salah satu wilayah di Indonesia yang sedang mengalami perkembangan dalam sektor industri garmen adalah profinsi Jawa Tengah. Menurut kelompok komoditas ekspor, garmen merupakan komoditas utama penopang perekonomian di Jawa tengah.

Tabel 1. Nilai Ekspor Jawa Tengah Tahun 2007-2011

Tahun	Nilai Ekspor (dalam US$) Komoditas	
	Garmen	Total Ekspor Non Migas
2007	533.756.987	3.122.461.807
2008	359.272.903	2.287.316.458
2009	582.856.180	2.885.296.714
2010	745.096.241	3.674.042.429
2011	904.119.732	4.259.587.721
persentase perubahan '10-'11	21.34	15,94
Tren% '07-'11	19.52	11.57

Sumber: (disperindag.jatengprov.go.id)

Daya saing industri garmen di wilayah propinsi Jawa Tengah didukung oleh beberapa faktor, antara lain ketersediaan tenaga kerja dan dukungan dari pemda berupa penyediaan lahan dan perizinan (dinperindag.jatengprov.go.id). Pertimbangan utama perusahaan garmen beroperasi di Jawa Tengah karena ketersediaan tenaga kerja yang melimpah dengan biaya atau upah minimum regional (UMR) yang kompetitif. Selain itu Jawa Tengah sendiri telah menyiapkan infrastruktur tenaga kerja siap pakai yang dikelola oleh Balai Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan produk Industri Kecil Menengah (IKM). Hingga Mei 2012, lembaga tersebut telah menyalurkan 21.000 tenaga kerja dan pada akhir 2011, lembaga telah tenyalurkan 17.000 orang tenaga kerja siap pakai yang sudah tidak lagi perlu magang di perusahaan (dinperindag.jatengprov.go.id).

Industri garmen merupakan industri padat karya yang melibatkan banyak tenaga kerja. Kemampuan dan kapasitas SDM perusahaan berperan sangat penting dalam pengembangan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan yang baik dan pengembangan terus-menerus terutama pada fungsi SDM penting dilakukan untuk perkembangan bisnis perusahaan.

CV. Celcius adalah salah satu perusahaan garmen yang sedang berkembang di Solo, Jawa Tengah. Kegiatan usaha yang dilakukan perusahaan bergerak di bidang sablon manual untuk garmen. Sebagian besar dari produk garmen

perusahaan ini telah diekspor ke beberapa negara di Asia, Amerika dan Eropa, dan sebagian produk dipasarkan di pasar domestik.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya CV. Celcius dihadapkan pada fungsi sumber daya manusia perusahaan. Yaitu persoalan *turnover* tenaga kerja pada bagian produksi tinggi. Hal tersebut berdampak pada kinerja bagian produksi yang menjadi terhambat karena persoalan kurangnya tenaga kerja maupun munculnya tenaga kerja baru yang belum berpengalaman. Selain itu, persoalan *turnover* juga berdampak pada meningkatnya biaya perusahaan. Sehingga secara keseluruhan kegiatan usaha perusahaan menjadi kurang efektif dan efisien.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk membahas tentang bagaimana usaha sablon pada CV. Celcius mampu mencari jalan keluar terbaik bagi setiap kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan perusahaan terutama pada fungsi SDM dan juga memberikan alternatif strategi untuk pengembangan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka rumusan masalah yang dapat ditemukan adalah: Bagaimana pengelolaan usaha, situasi dan kondisi eksternal, analisis *SWOT* , dan alternatif strategi pengembangan usaha sablon pada CV. Celcius.

Tujuan yang mau dicapai dalam penelitian ini adalah menganalisis pengelolaan usaha, situasi dan kondisi eksternal, melakukan analisis *SWOT* serta merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha sablon pada CV.Celcius.

Kajian terotik yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis pengelolaan usaha dan lingkungan eksternal. Dari analisis tersebut maka dapat mengidentifikasi komponen-komponen dalam *SWOT*. Penggunaan matriks *SWOT* untuk mengembangkan empat tipe strategi yang membantu untuk proses formulasi strategi yang cocok bagi perusahaan. Strategi pengembangan tersebut kemudian diterapkan dengan menetapkan tujuan tahunan dan kebijakan.

Pekerjaan yang dilakukan oleh para manajer pada saat mereka mengelola perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam kelompok-kelompok tugas yang memiliki tujuan yang disebut sebagai fungsi manajemen (Solihin, 2009, p. 4). Menurut G.R.Terry, fungsi manajemen dapat diklasifikasikan menjadi empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. (dalam Purwanto, 2006, p. 43).

Cara paling sederhana untuk mengamati dan menganalisis lingkungan internal organisasi adalah melalui analisis fungsional (Wheelen & Hunger, 2001, p. 163). Dalam organisasi perusahaan yang konvensional, bidang-bidang fungsional yang utama adalah bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi serta pemasaran (Umar, 2005, p. 8).

Pemasaran berfokus pada empat aktivitas yang disebut *marketing mix*, yaitu *product, pricing, place(distribution), promotion* (Griffin & Ebert, 2006, p. 274-275). Selain empat aktivitas tersebut, pemasaran juga harus menjelaskan mengenai konsep s*egmentation, targeting, positioning* atau *STP* (Griffin & Ebert, 2006, p. 276).

Menurut James Van Horne, fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan dan keputusan dividen (David, 2009, p. 204-205).

Fungsi manajemen operasi dibagi menjadi tiga yaitu perencanaan operasi, penskedulan operasi, dan pengawasan operasi (Griffin & Ebert, 2006).

Proses manajemen sumber daya manusia atau yang biasa disebut *HRM* (*Human Resource Management*) terdiri dari analisis pekerjaan, rektutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, manajemen karir, dan pemutusan hubungan kerja.

Salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman adalah analisis struktur industri atau yang lebih dikenal dengan model *five force* dari Michael Porter. Porter menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan dalam suatu struktur industri, yaitu: *the entry of new competitors (potential entrants), the threats of subtitutes (subtitutes), the bargaining power of buyers (buyers), the bargaining power of suppliers (suppliers), and the rivalry among the existing competitor* (dalam Solihin, 2009, p.42).

Ancaman pendatang baru tergantung adanya penghalang masuk dan reaksi-reaksi yang dapat diharapkan dari pesaing-pesaing yang sudah ada. Beberapa penghalang masuk adalah skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya untuk berpindah (*switching cost*), akses ke saluran distribusi, independensi ukuran kerugian biaya, dan kebijakan pemerintah (Hunger & Wheelen, 2001, p. 124-125).

Menurut Porter, intensitas persaingan berhubungan dengan beberapa faktor, yaitu jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk atau jasa, jumlah biaya tetap, kapasitas, tingginya penghalang untuk keluar, dan diversitas pesaing (Hunger & Wheelen, 2001, p. 125-127) .

Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Menurut Porter, "penggantian membatasi pendapatan potensial dari suatu industri karena batas pada harga-harga perusahaan dalam suatu industri berpengaruh secara signifikan laba." Jika tingkat *switching cost* rendah, barang pengganti kemungkinan berpengaruh kuat terhadap industri (Hunger & Wheelen, 2001, p. 127).

Pembeli atau kelompok pembeli kuat jika beberapa kondisi berikut ini dipenuhi, yaitu pembeli membeli sebagian besar dari produk atau jasa penjual, memiliki kemampuan potensial untuk mengintegrasi ke belakang, pemasok alternatif sangat dimungkinkan karena produknya standar, biaya pengganti pemasok sangat rendah, produk yang dibeli mewakili presentase tinggi dari harga pokok pembeli, pembeli mendapatkan laba yang rendah, produk yang dibeli tidak

penting untuk kualitas akhir atau harga dari produk atau jasa pembeli (Hunger & Wheelen, 2001, p. 127-128).

Pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli. Pemasok atau kelompok pemasok kuat jika beberapa persyaratan berikut ini dipenuhi, yaitu industri pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan, produk atau jasanya unik dan atau produk itu mempunyai biaya pengganti yang menambah kekuatan., produk pengganti tidak tersedia, pemasok dapat mengintegrasi ke depan, industri pembeli membeli hanya sebagian kecil barang atau jasa dari kelompok pemasok dan itu tidak penting bagi pemasok (Hunger & Wheelen, 2001, p. 128).

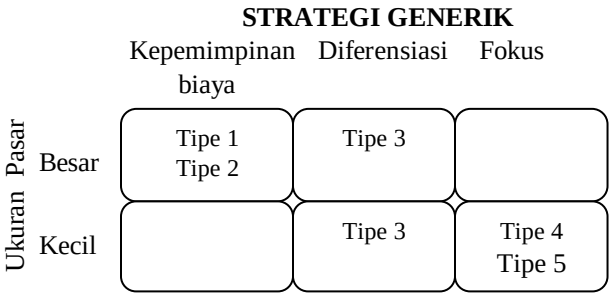
Komponen-komponen dari analisis *SWOT* terdiri dari *strengths, weaknesses, oppurtunities, threath* (Waters , 2001, p.31). Penggunaan matriks *SWOT* yang merupakan *matching tool* dapat membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu (Purwanto, 2006, p. 131):

Tabel 2. Matriks *SWOT*

Internal / Eksternal	*Strengths* (Kekuatan)	*Weaknesses* (Kelemahan)
Opportunities (Kesempatan)	Strategi *SO* (*Strenghts-Opportunity*) strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang.	Strategi *WO* (*Weaknesses-Opportunity*) strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalkan kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang.
Threats (Ancaman)	Strategi *ST* (*Strenghts-Threats*) strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman yang mungkin melingkupi perusahaan.	Strategi *WT* (*Weaknesses-Threats*) strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman.

Sumber: Purwanto (2006, p. 131), diolah.

Michael Porter menawarkan strategi bersaing generik untuk memungkinkan organisasi memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus (dalam David, 2009, p.273).



Gambar 1. Lima strategi generik Porter
Sumber: David (2009, p. 275)

Tipe 1 :Kepemimpinan harga-Biaya Rendah
Tipe 2 :Kepemimpinan harga-Nilai Terbaik
Tipe 3 :Diferensiasi
Tipe 4 :Fokus-Biaya Rendah
Tipe 5 :Fokus-Nilai Terbaik

Strategi kepemimpinan harga akan sangat efektif dalam kondisi: persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat, produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual, ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk, sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama, pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah, pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan, pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah (David, 2009, p. 277).

Strategi diferensiasi sangat efektif dalam kondisi: banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa, kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam, tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa, perubahan teknologi berlangsung cepat David, 2009, p. 279).

Strategi fokus menarik di dalam kondisi sebagai berikut: ketika ceruk pasar target besar, industri memiliki banyak ceruk dan segmen yang berbeda, tidak banyak pesaing berusaha berspesialisasi di segmen target yang sama (David, 2009, p. 280-281).

Proses berikutnya adalah penerapan strategis yang dilakukan dengan menetapkan tujuan tahunan dan kebijakan pada masing-masing divisi atau fungsi bisnis (David, 2009). Tujuan tahunan penting bagi penerapan strategi karena merupakan landasan untuk alokasi sumber daya, merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan kearah pencapaian tujuan jangka panjang, dan menetapkan prioritas organisasional (David, 2009, p. 389).

Secara luas, kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersurat.Kebijakan memungkinkan baik karyawan maupun manajer mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan mampu diterapkan dengan baik (David, 2009, p. 392).

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif (studi kasus) karena penulis akan mendeskripsikan fakta secara menyeluruh sehingga akan menghasilkan sebuah rencana pengembangan usaha pada perusahaan terutama pada fungsi sumber daya manusia.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer. Data primer atau data tangan pertama adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Azwar, 2005, p. 91). Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan teknik wawancara.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel (Umar, 2003, p. 139). Teknik yang digunakan *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu terhadap karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro, 2003, p. 119). Nara sumber yang memiliki pengetahuan atas informasi yang dibutuhkan yaitu informan A selaku direktur utama, informan B selaku manajer produksi, informan C selaku manajer keuangan, informan D selaku manajer *HRD*, informan E selaku manajer pemasaran, informan F selaku karyawan.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis interaktif dari model Miles dan Huberman. Langkah-langkah analisis data (Sugiyono, 2011) yaitu mereduksi data, menyajikan data dan penarikan kesimpulan. Metode pengujian data menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan yang dilakukan perusahaan berdasarkan fungsi bisnis yang ada, yaitu:

1. Pemasaran

Planning

CV. Celcius telah menetapkan sasaran pada divisi pemasaran yaitu untuk selalu mendapatkan order dengan harga yang bagus. Hal ini dilakukan dengan cara menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan serta mempertahankan kualitas produk perusahaan. Target penjualan yang ditetapkan oleh direktur perusahaan sebesar 3juta rupiah dalam sehari. CV. Celcius juga memiliki sasaran jangka panjang yaitu memperluas daerah pemasarannya baik di pasar domestik maupun luar negeri dengan target pasar untuk kalangan kelas menengah dan menengah ke atas.

Organizing

Dalam menjalankan fungsi pemasaran perusahaan, pengaturan aktivitas pemasaran dipimpin oleh seorang manajer pemasaran. Untuk mencari order, manajer pemasaran dibantu oleh 2 staff pemasaran. Manajer pemasaran membagi wilayah-wilayah yang akan didatangi. Sistem pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah dengan mendatangi langsung perusahaan-perusahaan garmen yang merupakan calon pembeli ataupun pelanggan perusahaan.

Actuating

Direktur CV. Celcius memberikan pengarahan pada manajer pemasaran mengenai cara mengenalkan produk sablon yang ditawarkan perusahaan, cara berkomunikasi yang baik dengan pembeli dan untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Kemudian manajer pemasaran yang akan melatih para staf pemasaran. Atas usaha yang dilakukan staff pemasaran serta untuk memotivasi mereka agar dapat bekerja lebih giat, direktur CV. Celcius memberikan umpan balik berupa bonus. Bonus tersebut diberikan jika staff pemasaran mendapatkan order dengan harga yang bagus dari pelanggan.

Controlling

Pengontrolan yang dilakukan direktur pada divisi pemasaran adalah dengan laporan lisan dari manajer pemasaran, melakukan evaluasi laporan penjualan sebulan sekali, dan juga memantau langsung lewat pelanggan. Sedangkan pengontrolan yang dilakukan manajer pemasaran terhadap staff pemasaran dilakukan setiap hari dari catatan order ataupun menghubungi pelanggan lewat telepon untuk memastikan order.

2. Keuangan

Planning

Divisi keuangan dibentuk dengan tujuan untuk mengatur dan menganalisa keuangan perusahaan agar mendapatkan keuntungan. Dalam perencanaan keuangan, perusahaan memiliki rancangan anggaran pada masing-masing divisi yang ada dalam perusahaan.

Organizing

Dalam menjalankan fungsi keuangan perusahaan, pengaturan aktivitas keuangan dipimpin oleh seorang manajer keuangan atau admin. Dalam menjalankan tugasnya tersebut, manajer keuangan dibantu oleh 2 staff admin. Masing-masing staff memiliki pembagian kerja yaitu ada yang mengatur pemasukan dan pengeluaran secara terpisah.

Actuating

Manajer keuangan memberikan pengarahan mengenai sistem pengajuan anggaran biaya yang akan digunakan untuk pengeluaran perusahaan baik pengeluaran untuk proses produksi, pemasaran dan kompensasi

karyawan.Pemberian motivasi yang dilakukan oleh direktur CV. Celcius pada staff divisi keuangan berupa bonus.

Controlling

Pengontrolan keuangan dilakukan secara rutin oleh manajer keuangan. Manajer keuangan mengecek data pemasukan dan pengeluaran yang dibuat oleh staff admin setiap hari. Direktur CV. Celcius dibantu oleh kepala pabrik melakukan kontrol sebulan sekali berdasar laporan keuangan perusahaan.

3. Produksi dan Operasional

Planning

Divisi produksi dan operasional memiliki sasaran yaitu dalam hal kualitas dan kuantitas. Untuk menyelesaikan proses produksi sesuai jadwal maka staff produksi terkadang harus lembur bekerja. Selain itu perusahaan juga menetapkan peraturan dalam hal absensi dan keterlambatan karyawan agar proses produksi berjalan dengan lancar sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Organizing

Saat ini perusahaan memiliki 30 staff produksi dan operasional. Manajer produksi dan operasional membagi kerja divisi produksi dan operasional menjadi 3 bagian yaitu divisi produksi dan operasional terbagi atas bagian *chemical*, bagian *screen*, dan bagian proses produksi.

Actuating

Manajer produksi dan operasional memberikan pengarahan kepada masing-masing kepala bagian produksi untuk memproduksi sesuai dengan *PO* dari pelanggan. Kemudian masing-masing kepala bagian produksi memberi pengarahan pada staff produksi.

Controlling

Pengontrolan yang dilakukan direktur pada divisi produksi dan operasional adalah dengan laporan lisan dari manajer produksi dan operasional, serta melakukan evaluasi laporan produksi sebulan sekali. Pengontrolan juga dilakukan manajer produksi dan operasional terhadap staff produksi dilakukan setiap hari. Pengendalian dilakukan dengan pengawasan secara langsung agar mengurangi kesalahan dan kinerja yang kurang baik pada staff produksi.

4. Sumber Daya Manusia / *HRD*

Planning

Sasaran yang ingin dicapai perusahaan pada fungsi SDM adalah meningkatkan kinerja karyawan dan memiliki karyawan yang setia pada perusahaan. Perencanaan yang dilakukan bagian *HRD* antara lain menganalisis pekerjaan. Bagian *HRD* akan menganalisa kebutuhan karyawan pada setiap divisi dalam perusahaan. Proses perekrutan dilakukan dengan membuat pengumuman di dalam perusahaan, dari mulut ke mulut dan juga iklan di koran. Bagian *HRD* akan menyeleksi lamaran ,calon karyawan terpanggil akan diseleksi kembali oleh melalui wawancara.

Organizing

Pengaturan aktivitas SDM dalam perusahaan dikelola oleh seorang manajer *HRD*. Dalam menjalankan tugasnya, manajer *HRD* hanya bekerja sendiri karena tidak memiliki staff *HRD*. Namun manajer *HRD* bekerja sama dengan divisi produksi dan operasional, pemasaran dan keuangan dalam merekrut, menyeleksi dan mengevaluasi kinerja karyawan.

Actuating

Kepada karyawan baru, manajer *HRD* akan memberikan penjelasan mengenai peraturan perusahaan secara umum serta menjelaskan tugas dan tanggung jawab yang akan mereka terima. Manajer pada tiap divisi akan menjelaskan lebih rinci mengenai cara kerja divisi mereka. Dalam menjalankan tugasnya, divisi *HRD* masih mengalami hambatan yaitu banyaknya *turnover* karyawan perusahaan terutama pada karyawan bagian produksi. Beberapa faktor penyebab tingginya tingkat *turnover* pada bagian produksi antara lain adalah pekerjaan yang terlalu berat karena seringnya lembur, karyawan yang tidak betah karena kurang cocok dengan teman kerja,dan juga mendapat penawaran upah lebih tinggi di perusahaan lain. Dalam mengatasi hal tersebut perusahaan masih belum memberikan upaya maksimal dan tindakan lebih lanjut.

Controlling

Pengontrolan yang dilakukan manajer *HRD* pada karyawan perusahaan dilakukan melalui pengamatan pada kedisiplinan yaitu melalui jadwal absensi, dan keterlambatan. Untuk pengontrolan kinerja karyawan, manajer *HRD* dibantu oleh para manajer pada masing-masing divisi perusahaan. Para manajer melakukan pengamatan dan mengawasi staff nya masing-masing.

Alat yang digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan dalam penelitian ini adalah model *Five Force* dari Michael Porter, yaitu:

1. Ancaman Masuk Pendatang Baru (*Barriers to Entry*)

Skala Ekonomi

Industri yang dimasuki perusahaan sablon termasuk dalam industri dengan skala ekonomi besar. Produk yang dihasilkan perusahaan ini sangat bergantung pada permintaan pelanggan. Perusahaan memproduksi satu jenis desain sablon dalam jumlah yang banyak untuk mengurangi biaya produksi dan sulitnya dalam proses pembuatan karena dilakukan secara manual. Oleh karena itu perusahaan menetapkan batas minimum order pada pelanggan.

Diferensiasi Produk

Sablon yang dihasilkan perusahaan memiliki keunggulan dalam hal kualitas. Kualitas sablon yang dihasilkan perusahaan berbeda dengan kualitas sablon yang ditawarkan oleh perusahaan lain karena perbedaan

dari proses produksi, desain dan penggunaan bahan baku. Teknik pengerjaan sablon secara manual memiliki lebih banyak variasi tinta (*high density, plastisol, glow in the dark*, gradasi, *flock*) dan dapat menyesuaikan aneka bahan kaos dibandingkan dengan sablon digital. Dalam hal ini kemampuan SDM sangat penting dalam penentuan hasil produksi perusahaan karena seluruh proses produksi menggunakan ketrampilan SDM. Jadi pendatang baru akan kesulitan bersaing dengan perusahaan karena aset perusahaan yang utama adalah SDM, dimana kemampuan SDM perusahaan baru belum tentu dapat menyamai kemampuan SDM yang dimiliki perusahaan.

Kebutuhan Modal

Modal yang dibutuhkan untuk membangun sebuah bisnis sablon ini cukup besar yaitu senilai 1,5 milyar rupiah. Modal tersebut mencakup biaya untuk pembelian alat-alat sablon, biaya untuk membeli lahan, biaya pembangunan pabrik, dan pembelian bahan baku. Pendatang baru yang memiliki modal kecil akan kesulitan untuk membangun perusahaan ini.

Biaya untuk Berpindah (*switching cost*)

Biaya yang dibutuhkan pelanggan untuk berpindah pada pemasok lain terbilang kecil atau bahkan tidak ada, karena harga yang ditawarkan perusahaan lebih tinggi daripada pesaing. Namun pelanggan yang dimiliki perusahaan juga sensitif dengan kualitas karena memang pasar yang dilayani perusahaan adalah kalangan kelas menengah dan menengah ke atas. Oleh karena itu keunggulan kualitas yang dimiliki perusahaan membuat pelanggan tetap loyal. Hal ini membuat pendatang baru kesulitan untuk bersaing mendapatkan pelanggan karena pelanggan memiliki loyalitas yang tinggi pada produk perusahaan.

Akses ke saluran Distribusi

Perusahaan membuat produk sesuai dengan permintaan pelanggan. Pelanggan dari luar negeri biasanya langsung datang ke Indonesia untuk melakukan order dalam skala besar yang dilakukan tiap pergantian musim. Sedangkan untuk pelanggan domestik, staff pemasaran biasanya langsung mendatangi pelanggan dan sudah memiliki hubungan dan kepercayaan besar pada CV. Celcius. Jadi pendatang baru akan kesulitan masuk dalam industri ini karena sebagian besar akses saluran distribusi telah dikuasai perusahaan maupun perusahaan yang telah ada.

Independensi Ukuran Kerugian Biaya

Perusahaan saat ini telah mapan dan memiliki keunggulan biaya yang tidak mudah ditiru oleh pendatang baru. Perusahaan telah memiliki pelanggan-pelanggan tetap sehingga tidak terlalu khawatir dengan kurangnya order. Selain itu perusahaan memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki perusahaan lain antara lain berupa hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok, UMR (Upah Minimum Regional) yang rendah, dan lokasi yang strategis.

Kebijakan Pemerintah

Perusahaan dapat beroperasi apabila telah memenuhi peraturan-peraturan yang telah ditentukan oleh pemerintah, antara lain perusahaan harus memiliki SIUP (Surat Ijin Usaha Perusahaan),dan juga menjalankan kewajiban untuk membayar pajak. Berdasarkan informasi yang di dapat dari narasumber, cukup mudah untuk memperoleh SIUP tersebut. Selama ini perusahaan juga telah membayar pajak dengan benar dan tepat waktu sehingga tidak ada masalah sama sekali. Jadi kebijakan pemerintah tidak begitu menjadi penghalang bagi pendatang baru karena cukup mudah untuk memperoleh ijin usaha.

2. Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada (*Rivalry Determinants*)

Jumlah Pesaing

CV. Celcius memiliki jumlah pesaing untuk usaha sablon manual tidak begitu banyak, karena hanya sedikit perusahaan yang bertahan menggunakan teknik sablon manual untuk memproduksi sablonnya. Namun pesaing muncul dari berbagai wilayah dan strategi sehingga jumlah pesaing perusahaan sebenarnya cukup banyak. Kebanyakan usaha sablon saat ini menawarkan sablon digital dimana teknik pengerjaan sudah menggunakan mesin *printing* yang dianggap lebih praktis, mudah dan cepat. Untuk kota Solo, perusahaan memiliki 3 pesaing yang cukup kuat dan sama-sama melayani kebutuhan di tingkat ekspor.

Tingkat Pertumbuhan Industri

Petumbuhan industri garmen tergolong sangat cepat sehingga memberikan kesempatan bagi banyak perusahaan untuk tumbuh di dalamnya. Permintaan terutama untuk ekspor terus meningkat dari tahun ke tahun membuat CV. Celcius juga semakin bertumbuh. Dalam menghadapi pertumbuhan industri yang sangat cepat, perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan order dengan bersaing mendapatkan pelanggan baru.

Karakteristik Produk

Produk garmen merupakan produk komoditas karena merupakan kebutuhan utama bagi masyarakat. Produk baru akan diproduksi pada saat ada pesanan. Untuk satu desain sablon perusahaan dapat memproduksi dalam jumlah yang besar karena perusahaan tidak menjual secara satuan. Namun sablon yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki banyak pilihan variasi tinta sablon dan juga memiliki daya tahan yang lama di kaos serta bisa menyesuaikan aneka bahan kaos. Produk yang dimiliki perusahaan ini tidak mudah ditiru karena sangat bergantung pada keahlian SDM perusahaan.

Jumlah Biaya Tetap

Jumlah biaya tetap perusahaan tergolong besar. Biaya tetap yang di keluarkan perusahaan setiap bulan antara lain adalah gaji karyawan karena sebagian besar aktivitas perusahaan dilakukan secara manual. Oleh karena itu perusahaan harus memaksimalkan kapasitas perusahaan setiap hari agar dapat menutup biaya tetap produksi.

Kapasitas

Kapasitas yang dimiliki perusahaan cukup besar. Namun pada saat tertentu terdapat kenaikan volume permintaan yang membuat kapasitas perusahaan tidak memadai. SDM perusahaan sering harus lembur bekerja untuk memenuhi seluruh order dari pelanggan. Perusahaan mewajibkan seluruh karyawan untuk lembur. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya proses keterlambatan pengiriman dari jadwal yang telah ditentukan serta menjaga kepuasan pelanggan atas pengiriman yang tepat waktu.

Tingginya Penghalang untuk Keluar

Penghalang perusahaan untuk keluar cukup besar, penghalang tersebut antara lain, perusahaan merupakan usaha utama dari pemilik , selain itu perusahaan sudah menguasai akses distribusi dan menguasai teknik sablon dengan baik, serta loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan. Perusahaan juga memiliki banyak pegawai, sehingga jika perusahaan ditutup, perusahaan harus mengeluarkan biaya cukup besar untuk memberi pesangon.

Diversitas Pesaing

Pesaing yang dimiliki perusahaan dapat muncul dari berbagai wilayah dan budaya. Karena produk perusahaan merupakan komoditas ekspor dan banyak perusahaan yang juga bergerak di bidang sablon garmen. Selain bersaing dengan perusahaan sablon manual, perusahaan juga bersaing dengan sablon digital dan *DTG* (*Direct to Garment*). Di tingkat ekspor, pesaing utama perusahaan garmen di Indonesia berasal dari perusahaan-perusahaan garmen di Cina. Cina merupakan negara yang memiliki SDM yang melimpah, biaya produksi cenderung lebih rendah. Namun dengan kebijakan pemerintah yang diberlakukan di negara tersebut, biaya produksi meningkat dan membuat produk Indonesia lebih unggul.

3. Ancaman Produk Pengganti (*Determinants of Subtituition Threath*)

Hingga saat ini perusahaan belum menemukan produk pengganti pada industri lain. Menurut narasumber, produk yang mungkin dapat menggantikan dari sablon yang dihasilkan perusahaan saat ini adalah sablon digital dan *DTG*.Walaupun sama-sama sablon, teknik kerja yang digunakan berbeda sehingga karakteristik hasil sablon pun berbeda. Sablon manual adalah teknik sablon yang menggunakan peralatan seperti *screen*, rakel dan lainnya yang sebagian besar proses penyablonan masih menggunakan keahlian manusia yang mengerjakannya. Sedangkan sablon digital adalah teknik sablon yang menggunakan mesin berupa printer untuk mencetak gambar serta mesin *press* agar gambar melekat pada kaos. Dan *DTG* adalah teknik sablon dengan menggunakan *printer* khusus yang bisa mencetak tinta langsung ke kaos. Tinta yang dipergunakan pun adalah tinta khusus yang bisa disebut tinta tekstil sehingga dapat langsung diaplikasikan ke kaos.

Perbedaan teknik sablon tersebut menimbulkan kelebihan dan kelemahan masing-masing. Dari segi order yang dibutuhkan, sablon digital maupun *DTG* tidak memiliki minimum order sehingga pelanggan dapat memesan secara satuan dengan desain yang berbeda. Sedangkan sablon manual biasanya menggunakan minimum order untuk mengurangi biaya produksi dan sulitnya dalam proses pembuatan sehingga satu desain sablon dapat dicetak dalam jumlah besar. Oleh karena itu kebanyakan pelanggan CV. Celcius adalah perusahaan-perusahaan maupun toko yang melakukan order dalam jumlah yang banyak.

Dilihat dari proses pengerjaannya, sablon digital dan *DTG* prosesnya lebih cepat dibandingkan dengan sablon manual yang bisa membutuhkan waktu lama. Peluang kesalahan cetak pada sablon manual pun lebih besar dibandingkan dengan sablon digital dan *DTG*.

Dari segi penggunaan media cetak, sablon digital media menggunakan media kertas transfer untuk mencetak di kaos. Pada sablon manual, media yang dipergunakan dalam menyablon di kaos adalah tinta yang akan dicetak dalam *screen* agar desain yang ada dapat tercetak pada kaos. Jenis tinta manual jauh lebih bervariasi dan lebih bisa menyesuaikan pada aneka bahan kaos.

Dari segi kualitas, hasil sablon digital maupun *DTG* masih berada di bawah sablon manual. Daya tahan dan daya rekat sablon manual lebih tinggi daripada sablon digital maupun *DTG*. Namun hal itu juga tergantung dengan mutu obat sablon yang digunakan oleh sablon manual.

Dari segi desain kaos, terdapat batasan-batasan dalam pengerjaan desain yang ingin di buat dengan sablon digital karena mesin *press* yang ada di pasaran baru bisa untuk ukuran tertentu. Sedangkan sablon manual tidak memiliki batasan ukuran.

Berdasarkan perbandingan tersebut, kualitas dan desain dari sablon manual masih belum dapat tergantikan oleh sablon digital maupun *DTG*. Namun setiap teknik pengerjaan tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan yang berbeda. Jadi dapat disimpulkan bahwa keputusan untuk menggantikan sablon manual dengan sablon digital dan *DTG* tergantung pada selera dan keinginan pembeli. Pembeli yang berorientasi pada

mass produk dan kualitas, biasanya lebih memilih sablon manual. Namun perusahaan harus tetap mewaspadai ancaman produk pengganti karena perkembangan teknologi yang pesat memungkin mesin-mesin sablon digital maupun *DTG* memperbaiki kekurangan-kekurangannya dan menggantikan peran sablon manual.

4. **Kekuatan Penawaran Pembeli (*Determinants of Buyer Power*)**

Kelompok Pembeli Dalam Jumlah Besar

Semua pelanggan CV. Celcius melakukan order dalam jumlah besar karena perusahaan memiliki batas minimum order. Semakin besar order yang dilakukan maka harga yang diberikan perusahaan juga lebih rendah karena biaya per unit menjadi berkurang. Hal ini mendorong pelanggan untuk melakukan order dalam jumlah besar. Kebanyakan pelanggan CV. Celcius adalah perusahaan garmen dimana hasil sablon tersebut akan dijual kembali pada konsumen. Perusahaan juga memiliki pelanggan-pelanggan utama yang memberikan kontribusi sangat besar bagi perusahaan. Pelanggan utama tersebut berasal dari luar negeri , sehingga sebagian besar produk perusahaan diekspor.

Kemampuan Pembeli Mengintegrasi ke Belakang

Kemungkinan pembeli untuk berintegrasi ke belakang tentu bisa saja terjadi namun kecil kemungkinannya. Biaya produksi untuk pembeli yang berasal dari luar Indonesia tergolong cukup tinggi dan belum tentu produk yang dihasilkan dapat mengalahkan kualitas produk perusahaan saat ini. Hal itu juga sama dengan pembeli di dalam negeri, karena kurangnya penguasaan pada bidang sablon manual.

Produk Standar

Sablon yang diproduksi oleh perusahaan merupakan produk yang memiliki standar yang lebih tinggi dengan perusahaan sablon lain. Sehingga pelanggan yang memperhatikan kualitas tidak terlalu bermasalah dengan harga.

Jumlah Pembeli

Jumlah pembeli pada perusahaan sablon ini cukup banyak. Pembeli yang dimiliki oleh perusahaan beraneka ragam, ada yang dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Namun pasar perusahaan yang paling besar adalah dari luar negeri. Untuk mendapatkan produk yang dibutuhkan, pelanggan perusahaan harus melakukan pemesanan terlebih dahulu, setelah memesan produk yang dibutuhkan baru konsumen dapat mendapatkan produk yang diinginkan.

Biaya Pengalihan

Biaya yang dibutuhkan pelanggan untuk berpindah pada pemasok lain terbilang kecil, karena harga yang ditawarkan perusahaan jauh lebih mahal dari pesaing. Namun pelanggan sudah sangat loyal dengan perusahaan serta merupakan rekan kerja pemilik. Hal ini membuat pembeli sulit untuk beralih kepada pemasok lain yang belum tentu dapat menjamin produk sesuai dengan selera dan keinginan pelanggan.

Sensitifitas Harga

Pasar yang dilayani perusahaan adalah kalangan kelas menengah dan menengah ke atas, dimana pelanggan sudah memiliki *brand* atas produknya atau standar kualitas yang tinggi. Oleh karena itu laba yang didapatkan pelanggan dari penjualan produknya cukup tinggi. Sensitifitas terhadap harga pun berkurang karena pelanggan lebih mengutamakan kualitas.

Kepentingan Kualitas bagi Pembeli

Perusahaan menawarkan sablon dengan kualitas ekspor yang harganya relatif lebih mahal daripada sablon-sablon biasa. Pelanggan yang memilih perusahaan untuk memproduksi produknya menunjukkan bahwa kepentingan kualitas produk sangat tinggi. Sehingga pembeli tidak terlalu mempermasalahkan harga selama nilai produk yang ia terima sesuai dengan harga yang diberikan.

5. **Kekuatan Penawaran Pemasok (*Determinants of Supplier Power*)**

Industri Pemasok Didominasi Sedikit Perusahaan

Perusahaan memiliki dua pemasok utama, yaitu perusahaan tekstil dan perusahaan obat sablon. Sebenarnya terdapat banyak perusahaan tekstil yang dapat menggantikan, namun perusahaan telah lama bekerja sama dan menjadi rekan kerja salah satu perusahaan tekstil untuk ekspor garmen. Sedangkan untuk pemasok bahan obat sablon dalam industri ini hanya sedikit. Tidak banyak pabrik yang dapat memproduksi bahan obat sablon dengan mutu yang tinggi.

Produk Pengganti Tidak Tersedia

Bahan obat sablon maupun media kain yang dimiliki pemasok tidak memiliki produk pengganti. Sehingga akan lebih mudah pemasok untuk mendominasi kekuatan penawaran. Namun karena pemasok adalah teman pemiliki perusahaan dan telah lama menjadi rekan kerja, harga yang diberikan pemasok pada perusahaan dapat lebih rendah dibandingkan pemasok lain.

Pemasok Dapat Berintegrasi ke Depan

Kemungkinan pemasok untuk berintegrasi ke depan kecil karena pemasok tidak memiliki keahlian dalam bidang sablon baik mengenai teknik kerja, alat-alat yang diperlukan, seni serta SDM yang terampil. Oleh karena itu pemasok lebih memilih untuk fokus pada bidangnya yaitu membuat obat sablon maupun kain.

Pembeli Membeli Sebagian Kecil dari Pemasok

Menurut narasumber, perusahaan memegang peranan besar dalam membeli produk pemasok. Begitu pula bagi perusahaan, pemasok memegang peranan penting karena produk pemasok merupakan bahan baku utama

dari proses produksi sablon. Perusahaan selalu melakukan pembelian secara rutin dalam jumlah yang banyak untuk memenuhi order dari pelanggan.

Analisis *SWOT* digunakan untuk menganalisis situasi perusahaan saat ini. Mengetahui dengan pasti peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal perusahaan serta memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal, dapat membantu perusahaan untuk merumuskan strategi secara tepat. Analisis *SWOT* pada CV.Celcius adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Analisis *SWOT* CV. Celcius

INTERNAL / EKSTERNAL	***STRENGTH* (*S*)** 1.Perusahaan memiliki kualitas produk yang unggul. 2.Perusahaan memiliki modal yang cukup besar. 3.Perusahaan memiliki SDM yang terampil. 4.Perusahaan memiliki pelanggan yang loyal.	***WEAKNESS* (*W*)** 1.Adanya produk gagal dalam proses produksi. 2.Tingginya *turnover* karyawan. 3.Kapasitas produksi penuh. 4.Biaya tetap tinggi.
***OPPORTUNITY* (*O*)** 1.Permintaan pasar meningkat. 2.Mendapatkan pelanggan yang baru.	**STRATEGI *SO*** 1.Dengan kualitas produk yang unggul, perusahaan berpotensi untuk memperluas pasar. (*S1,O1,O2*) 2.Dengan modal yang cukup besar, perusahaan dapat memperbesar kapasitas perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar dan pelanggan baru. (*S2,O1,O2*)	**STRATEGI *WO*** 1.Mengurangi produk gagal untuk meningkatkan permintaan. (*W1, O1*) 2.Mengurangi *turnover* karyawan, untuk dapat memenuhi permintaan pasar. (*W2, O1*) 3.Memenuhi permintaan yang meningkat untuk menutup biaya tetap.(*W4,O1*)
***THREATHS* (*T*)** 1.Ada produk subtitusi. 2.Pembeli utama yang membeli hampir sebagian besar produk perusahaan. 3.Biaya pengalihan kecil. 4.Perusahaan pesaing merebut karyawan perusahaan.	**STRATEGI *ST*** 1.Dengan menjaga loyalitas pelanggan, perusahaan dapat mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah pada barang subtitusi. (*S4,T1*) 2.Dengan adanya kualitas yang unggul dan mempertahankan SDM yang terampil, pelanggan akan tetap memilih produk perusahaan. (*S2,S3, T2,T3*)	**STRATEGI *WT*** 1.Memiliki kapasitas yang memadai agar pelanggan tidak beralih pada produk subtitusi. (*W3,T1*) 2.Meminimalkan biaya tetap per unit dan mengurangi produk gagal untuk memperbesar biaya pengalihan. (*W1,W4,T3*) 3.Mempertahankan karyawan agar pesaing tidak dapat merebut karyawan perusahaan. (*W2,T4*)

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan analisis *SWOT* diatas maka dapat disimpulkan strategi alternatif sebagai berikut:

Strategi *SO*

1. Dengan kualitas produk yang unggul, perusahaan berpotensi untuk memperluas pasar (*S1, O1,O2*). Perusahaan dapat memasarkan produk ke pelanggan-pelanggan baru di luar daerah pemasarannya yang sekarang. Dengan mengenalkan keunggulan kualitas sablon yang mungkin belum diketahui oleh calon pembeli yang potensial, dapat menggugah minat calon pembeli untuk membeli produk perusahaan. Sehingga perusahaan mendapatkan pelanggan baru dan memperoleh pasar yang lebih luas lagi.
2. Dengan modal yang cukup besar, perusahaan dapat memperbesar kapasitas perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar dan pelanggan baru (*S2, O1,O2*). Untuk memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat, maka perusahaan perlu meningkatkan kapasitas produksi sehingga perusahaan dapat memproduksi lebih banyak lagi. Dengan modal yang dimiliki, perusahaan dapat menambah beberapa alat produksi sablon serta merekrut lebih banyak karyawan.

Strategi *ST*

1. Dengan menjaga loyalitas pelanggan, perusahaan dapat mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah pada barang subtitusi (*S4,T1*). Dengan usaha perusahaan untuk selalu menjaga hubungan baik dengan pelanggan maka pelanggan menjadi loyal pada perusahaan. Selalu mejaga kualitas produk, kesesuaian dengan pesanan, dan menyelesaikan order dengan tepat waktu, membuat pelanggan puas dan percaya pada perusahaan. Oleh karena itu pelanggan tidak akan dengan mudah berpindah pada barang subtitusi yang belum tentu dapat memberikan kepuasan dan kepercayaan seperti yang dilakukan perusahaan.
2. Dengan adanya kualitas yang unggul dan mempertahankan SDM yang terampil, pelanggan akan tetap memilih produk perusahaan (*S2,S3, T2,T3*). Kualitas yang dimiliki perusahaan belum tentu dimiliki oleh perusahaan lain. Perusahaan harus menjaga kualitas perusahaan tetap unggul agar tidak dapat digantikan oleh barang subtitusi. Dapat dilakukan dengan cara terus meningkatkan standar kualitas perusahaan. SDM yang dimiliki perusahaan juga sangat menentukan kualitas produksi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mempertahankan karyawan, dapat dilakukan dengan mengetahui kebutuhan karyawan dan meningkatkan kompensasi.

Strategi *WO*

1. Mengurangi produk gagal untuk meningkatkan permintaan (*W1, O1*). Untuk meningkatkan pasar yang dimiliki oleh perusahaan, maka perusahaan berusaha untuk mengurangi produksi produk gagal. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kreativitas karyawan. Sehingga perusahaan dapat menekan biaya produksi dan mengalokasikan biaya pemasaran perusahaan.
2. Mengurangi *turnover* karyawan, untuk dapat memenuhi permintaan pasar (*W2, O1*). Untuk memenuhi permintaan pasar yang semakin meningkat, maka perusahaan harus berusaha mempertahankan karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat karyawan

betah bekerja di perusahaan seperti menciptakan budaya kerja yang menyenangkan dan meminimalkan lembur. Sehingga proses produksi tidak terhambat yang mengakibatkan tingkat produksi perusahaan menurun.

3. Memenuhi permintaan yang meningkat untuk menutup biaya tetap (*W4,O1*). Proses produksi dapat berjalan semakin efisien apabila perusahaan dapat mengoptimalkan kapasitas perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus tetap menjaga hubungan baik dengan pelanggan, serta menjangkau pembeli-pembeli potensial yang belum mengenal produk perusahaan. Sehingga meningkatnya permintaan dalam industri, diikuti dengan order pelanggan perusahaan yang juga meningkat. Sehingga biaya tetap perusahaan yang cukup besar dapat tertutup dan biaya produksi per unit pun menjadi turun.

Strategi *WT*

1. Memiliki kapasitas yang memadai agar pelanggan tidak beralih pada produk subtitusi (*W3,T1*). Apabila kapasitas perusahaan sudah penuh atau tidak mencukupi, perusahaan tidak dapat menerima order dari pelanggan lain. Hal ini akan memberi kesempatan pembeli untuk beralih pada produk lain. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki kapasitas sesuai dengan permintaan. Perusahaan harus memprediksi kebutuhan kapasitas secara rinci untuk tahun-tahun berikutnya, dengan merencanakan kebutuhan karyawan ataupun alat-alat produksi.
2. Meminimalkan biaya tetap per unit dan mengurangi produk gagal untuk memperbesar biaya pengalihan (*W1,W4,T3*).Dengan berusaha untuk mengurangi produksi produk gagal, perusahaan dapat menekan biaya produksi. Memberikan pelatihan dan menyeleksi secara ketat agar karyawan dapat benar-benar menguasai teknik produksi dan meningkatkan ketelitian sehingga produk gagal dapat berkurang. Selain itu perusahaan harus memperoleh order untuk memenuhi kapasitas perusahaan, dengan begitu proses produksi menjadi efisien agar biaya per unit dapat ditekan dan perusahaan dapat memberikan harga yang lebih rendah dan bersaing harga dengan produk lain.
3. Mempertahankan karyawan agar pesaing tidak dapat merebut karyawan perusahaan (*W2,T4*). Tingginya tingkat *turnover* karyawan memberikan kesempatan bagi pesaing untuk mendapatkan karyawan yang dimiliki perusahaan dengan memberikan upah yang lebih besar. Oleh karena itu perusahaan harus mempertahankan karyawan dengan memberikan motivasi, baik dengan meningkatkan kompensasi secara finansial maupun nonfinansial agar karyawan setia pada perusahaan.

Formulasi strategi alternatif perusahaan yang telah dikembangkan oleh penulis sebagai salah satu strategi yang tepat untuk digunakan oleh perusahaan ini adalah Strategi Diferensiasi Tipe 3. Hal ini dikarenakan oleh ciri-ciri yang dimiliki oleh CV. Celcius sesuai dengan kriteria berikut :

1. Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang bernilai. Jenis tinta sablon manual yang sangat bervariasi. Sehingga dengan sablon manual dapat menghasilkan desain yang beraneka ragam. Jenis tinta manual juga bisa menyesuaikan pada aneka bahan kain sehingga produk garmen yang dihasilkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dari segi bahan maupun warna.
2. Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam. Kebutuhan konsumen beraneka ragam, karena produk garmen yang bervariasi dari jaket olahraga, jaket *casual*, seragam, kaos, kemeja dan sebagainya. Sehingga media kain yang digunakan pun beraneka ragam dimana sablon manual dapat memenuhi kebutuhan sablon pada produk-produk tersebut.
3. Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa. Hanya sedikit perusahaan yang bertahan menggunakan teknik sablon manual untuk memproduksi sablonnya. Kebanyakan usaha sablon saat ini menawarkan sablon digital dimana teknik pengerjaan sudah menggunakan mesin *printing* yang dianggap lebih praktis, mudah dan cepat. Tetapi sablon yang dihasilkan belum dapat menyaingi kualitas sablon yang dihasilkan secara manual.
4. Ketika perubahan teknologi berlangsung cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah dengan pesat. Kemajuan teknologi membuat perubahan pada usaha bidang sablon. Sebagian besar usaha sablon menawarkan sablon digital atau *DTG* dimana teknik pengerjaan dianggap lebih praktis, tidak memerlukan banyak waktu dan tenaga. Perusahaan lebih memilih untuk bertahan pada usaha sablon manual karena walaupun teknik sablon yang sulit dan tidak praktis, hal ini membuat produk perusahaan memiliki keunggulan.

Strategi pengembangan usaha sangat diperlukan untuk memperbaiki sistem perusahaan yang sedang berjalan pada saat ini. Penerapan strategis yang dilakukan untuk melaksanakan strategi tersebut dengan menetapkan tujuan tahunan dan kebijakan perusahaan, yaitu:

Tujuan Divisi Sumber Daya Manusia

1. Meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
2. Memiliki karyawan yang setia dengan perusahaan dengan mengurangi *turnover* karyawan yang terjadi pada perusahaan.

Kebijakan yang mendukung :

1. Membuat perencanaan kebutuhan karyawan lebih rinci. Kebijakan ini dilakukan dengan memperkirakan kebutuhan karyawan dalam beberapa bulan mendatang dan memperkirakan *turnover* yang terjadi. Hal ini bertujuan agar perusahaan tidak mengalami kekosongan

jabatan dalam beberapa waktu. Sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan lancar seperti biasa dan karyawan tidak perlu lembur sampai malam.

2. Memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.
   Kebijakan ini bertujuan agar karyawan perusahaan dapat terus meningkatkan kreativitas dan kemampuannya untuk menciptakan produk yang lebih baik serta dapat meminimalkan kesalahan yang terjadi selama proses kerja. Perusahaan dapat mengundang pelatih yang bagus dan berpengalaman untuk melakukan sesi pelatihan di perusahaan.
3. Menaikkan upah karyawan.
   Kebijakan ini bertujuan agar karyawan perusahaan tidak memiliki niat untuk berpindah ke perusahaan lain yang memberikan tawaran upah lebih besar. Kebijakan ini terutama dapat diberikan pada karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan ataupun telah memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan. Sehingga karyawan dapat tetap bertahan dan terus memberikan kontribusi kepada perusahaan.
4. Memberikan penghargaan.
   Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Perusahaan dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang selalu datang paling awal, karyawan yang paling aktif, karyawan teladan atau nominasi lainnya yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Penghargaan tidak hanya berupa finansial namun dapat diberikan berupa pujian, hadiah, fasilitas tambahan ataupun memasang foto karyawan tersebut di dalam perusahaan sebagai pemenang penghargaan.
5. Meminimalkan lembur.
   Kebijakan ini bertujuan untuk mengurang *turnover* karyawan. Lembur bukanlah pekerjaan yang diinginkan karyawan maupun perusahaan. Lembur bisa terjadi karena adanya kapasitas yang terbatas dibandingkan dengan volume pekerjaan yang besar. Oleh karena itu lembur yang terjadi terus-menerus maka perusahaan harus mempertimbangkan untuk menambah karyawan lagi sehingga lebih efisien.
6. Membuat suasana lingkungan kerja yang menyenangkan.
   Kebijakan ini dibuat agar karyawan senang bekerja di perusahaan sehingga mengurangi *turnover* karyawan. Menciptakan hubungan antara pemimpin dengan karyawan dan antar karyawan yang harmonis. Pemimpin dapat sering melakukan komunikasi dengan bawahan untuk lebih mengenal satu sama lain, mengetahui kebutuhan karyawan dan mendapatkan kritik saran yang membangun perusahaan. Membuat suasana yang hangat, tidak terlalu formal namun tetap menjaga rasa hormat satu sama lain. Selain itu lingkungan perusahaan yang bersih dan bagus akan membuat karyawan lebih nyaman bekerja.
7. Mengadakan acara kebersamaan.
   Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kebersamaan, kekompakan dan keakraban karyawan sehingga karyawan semakin betah bekerja di perusahaan. Dapat dilakukan dengan membuat acara-acara yang sifatnya meningkatkan kebersamaan seperti merayakan ulang tahun beberapa karyawan sekaligus, piknik bersama, *outbond*, *training* bersama dan sebagainya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari analisis dan pembahasan mengenai perusahaan CV. Celcius, maka dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pada CV. Celcius menggunakan *planning, organizing, actuating, controlling.* Semua hal tersebut sudah berjalan dengan baik dan sudah berjalan pada masing-masing fungsi bisnis. Fungsi bisnis CV. Celcius terdiri dari pemasaran, keuangan/ administrasi, produksi dan operasional ,dan sumber daya manusia (*HRD*). Namun ada satu masalah utama yang terjadi di dalam perusahaan, yaitu pada bagian sumber daya manusia mengenai *turnover* karyawan perusahaan.

Pada lingkungan eksternal, terdapat 5 kekuatan persaingan di dalam industri. Pendatang baru tidak menjadi ancaman besar bagi CV. Celcius. Terdapat beberapa penghalang masuk yaitu kebutuhan modal yang cukup besar, kemapanan perusahaan yang telah ada dimana sebagian besar akses distribusi telah dikuasai serta memiliki keunggulan produk yang tidak mudah ditiru. Terjadi persaingan di antara perusahaan yang telah ada yang cukup ketat. Perusahaan memiliki banyak pesaing dan diversitas pesaing yang tinggi. Jumlah biaya tetap yang tinggi mendorong perusahaan ini bersaing mendapatkan dan mempertahankan pelanggan. Perusahaan juga memiliki ancaman dari produk pengganti, yaitu sablon digital dan *DTG*. Kekuatan penawaran pembeli yang cukup besar. Pembeli yang melakukan order dalam jumlah besar terutama pelanggan-pelanggan utama perusahaan, mereka memiliki kemampuan untuk menekan harga produk melalui proses negosiasi. Kekuatan penawaran pemasok cukup besar karena pemasok tidak memiliki produk subtitusi dan industri pemasok bahan obat sablon untuk garmen hanya didominasi oleh sedikit perusahaan. Namun hal itu diimbangi peranan besar perusahaan dalam membeli produk pemasok dan adanya hubungan persahabatan antara pemilik dengan pemasok.

Dengan menggunakan analisis *SWOT*, CV. Celcius dapat mengetahui ciri-ciri internal dan eksternal dalam perusahaan. *Strenght* (*S*): kualitas produk yang unggul, modal cukup besar, SDM yang terampil dan pelanggan yang loyal. *Weakness*(*W*): terdapat produk gagal dalam proses produksi, tingginya *turnover* karyawan, kapasitas produksi penuh dan biaya tetap yang tinggi. *Opportunity* (*O*): permintaan pasar

meningkat dan kesempatan untuk mendapatkan pelanggan yang baru. *Threaths* (*T*): terdapat produk subtitusi, pembeli utama yang membeli hampir sebagian besar produk perusahaan, biaya pengalihan kecil dan perusahaan pesaing merebut karyawan perusahaan.

Alternatif pengembangan usaha pada CV. Celcius adalah pada bagian sumber daya manusia (*HRD*) yaitu dengan menggunakan strategi diferensiasi (Tipe 3). Tujuan jangka panjang perusahaan adalah memperoleh laba yang maksimal, memberikan kualitas produk yang terbaik kepada pelanggan perusahaan dan menjalin hubungan "kekeluargaan" antara pelanggan, pemasok, dan karyawan perusahaan. Sejalan dengan strategi utama dan tujuan jangka panjang perusahaan, divisi sumber daya manusia (*HRD*) memiliki tujuan tahunan yaitu meningkatkan kinerja karyawan serta mengurangi *turnover* karyawan yang terjadi pada perusahaan. Agar strategi dan tujuan tersebut dapat berjalan dengan baik, diperlukan adanya kebijakan. Rancangan kebijakan pada bagian *HRD* yaitu membuat perencanaan kebutuhan karyawan lebih rinci, memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, menaikkan upah karyawan, memberikan penghargaan, meminimalkan lembur, membuat suasana lingkungan kerja yang menyenangkan, dan mengadakan acara kebersamaan.

DAFTAR PUSTAKA

Azwar, S. (2005). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bungin, B. (2003). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

David , F.G. (2009). *Manajemen strategis* (12th ed.). (Dono Sunardi,Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Dessler, G. (2004). *Manajemen sumber daya manusia* (9th ed.). (Eli Tanya, Trans.). Jakarta: PT Indeks, kelompok Gramedia.

Dessler, G. (2005). *Manajemen sumber daya manusia* (9th ed.). (Eli Tanya, Trans.). Jakarta: PT Indeks, kelompok Gramedia.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. (2012, june 12). *Ekspor Non Migas (Komoditi).* Retrieved September 6, 2012, from http://disperindag.jatengprov.go.id/statistik/ekspor-impor-jawa-tengah/ekspor-non-migas-komoditi

Griffin, R.W. & Ebert, R.J. (2006). *Business* (8th ed.). New York: Pearson education Inc.

Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2001). *Manajemen strategis* (5th ed.). (Julianto Agung, Trans.). Yogyakarta: Andi.

Indonesia. Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. (n.d.). Peran Ekspor Kelompok Hasil Industri Tekstil Terhadap Total Ekspor Hasil Industri. Retrieved September 6, 2012, from *http://www.kemenperin.go.id/statistik/peran.php?ekspor=1*

Jateng Ambisi Jadi Pusat Garmen. (2012, July 24). Retrieved August 30,2012, from http://dinperindag.jatengprov.go.id/read/berita/104-jateng-ambisi-jadi-pusat-garmen

Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi*. (Yati Sumiharti & Wisnu Chandra Kristiaji, Eds). Jakarta: Erlangga.

Madura, J. (2007). *Introduction to business* (4th ed.). (Ali Akbar Yulianto & Krista, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Mulyana, D. (2004). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nickels, W.G., McHugh, J.M. & McHugh, S.M. (2008). *Understanding business* (8th ed.).New York: McGraw-Hill Companies.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2008). *Human resource*

Management (6th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.

Nugraha, D.R. (2012, August 1). Garmen Indonesia Kalahkan Cina di Tingkat Ekspor.Retrieved August 30,2012, from http://www.inilahjabar.com/read/detail/1889496/garmen-indonesia-kalahkan-cina-di-tingkat-ekspor

Purwanto, I. (2006). *Manajemen strategi*. Bandung: CV Yrama Widya.

Schermerhorn, J.R. (2000). *Manajemen* (5th ed.). (Parnawa Putranta, Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi & Diah Widiastuti, Trans.). Yogyakarta: Andi.

Schermerhorn, J.R. (2003). *Manajemen* (5th ed.). (Parnawa Putranta, Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi & Diah Widiastuti, Trans.). Yogyakarta: Andi.

Solihin, I. (2009). *Pengantar manajemen*. (Novieta I Sallama Eds.). Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sunardi & Prismatiwi, A. (2012). *Bisnis pengantar*. Yogyakarta: CAPS.

Umar, H. (2003). *Metode riset bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Umar, H. (2005). *Evaluasi kinerja perusahaan.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Waters, D. (2001). *101 Cara meningkatkan kinerja bisnis*. (Gus Gusmanta, Trans). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Wibisono, D. (2006). *Manajemen kinerja.* (Ratri Medya & Wisnu Chandra Kristiaji, Eds.). Jakarta: Erlangga.